



RISTO SIILASMAA

STRATEGINEN
JOHTAMINEN
TEKOÄLYN
AIKAKAUDELLA

TAMMI

HAVAINNOI, AJATTELE, TOIMI

RISTO SIILASMAA

**STRATEGINEN
JOHTAMINEN
TEKOÄLYN
AIKAKAUDELLA**

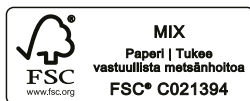
HAVAINNOI, AJATTELE, TOIMI

SUOMENTANUT ELINA ESKOLA



TAMMI

HELSINKI



1. painos

Suomennettu englanninkielisestä käsikirjoituksesta:
Observe, Think, Act: Strategic Leadership in the Age of AI
© Risto Siilasmaa 2026

Suomenkielinen laitos: © Elina Eskola ja Tammi 2026
Suomennos on tehty tekoälyn avustamana.

Tammi on osa Werner Söderström Osakeyhtiötä
Lönnrotinkatu 18 A, 00120 Helsinki

ISBN 978-952-04-9103-1

Painettu EU:ssa

Tuoteturvallisuuteen liittyvät tiedustelut: tuotevastuu@tammi.fi

SISÄLLYS

ESIPUHE	9
JOHDANTO	13

OSA I

EPÄONNISTUMISEN ANATOMIA

ENSIMMÄINEN LUKU

Kysymättä jääneet kysymykset.....	33
-----------------------------------	----

TOINEN LUKU

Havainnoi – Todellisuuden näkeminen ennen muita.....	51
--	----

KOLMAS LUKU

Ajattele – Signaaleista malleihin.....	74
--	----

NELJÄS LUKU

Toimi – Oivalluksesta liikevoimaksi.....	94
--	----

VIIDES LUKU

OTA-vauhtipyörä.....	110
----------------------	-----

OSA II

JOHDONMUKAINEN ORGANISAATIO

KUODES LUKU

Havainnoinnin treenaaminen: henkilökohtaisen ja organisaation tutkan rakentaminen 131

SEITSEMÄS LUKU

Ajattelun treenaaminen: vinoumien ja ajatusmallien purku sekä kurinalainen todennäköisysajattelu..... 150

KAHDEKSAS LUKU

Toiminnan treenaaminen: oppiva toteutus..... 174

OSA III

VAHVISTUVA OPPIMISSLILMUKKA

YHDEKSÄS LUKU

Epäonnistumisen arkkitehtuuri 197

KYMMENES LUKU

Kuusi patogeenia..... 220

YHDESTOISTA LUKU

OTA:n juurruttaminen organisaatioon 249

KAHDESTOISTA LUKU

Viisi modaliteettia – organisaation toimintakyvyn kartoitus 273

OSA IV

IHMISTÄ NOPEAMMIN

KOLMASTOISTA LUKU

Moottorin lisääminen	307
----------------------------	-----

NELJÄSTOISTA LUKU

Tekoäly havainnoinnin vahvistajana: uusi hermosto	328
---	-----

VIIDESTOISTA LUKU

Tekoäly ajattelun vahvistajana: jatkuva haaste	347
--	-----

KUUDESTOISTA LUKU

Tekoäly toiminnan vahvistajana: toteutus, joka muistaa	371
--	-----

SEITSEMÄSTOISTA LUKU

Selkeä näkemys koneen nopeudella	399
--	-----

OTA – keskeiset käsitteet	413
---------------------------------	-----

LÄHTEET	432
---------------	-----

ESIPUHE

Tämän kirjan opit ovat syntyneet vuosikymmenten tiiviin havainnoinnin ja käytännön työn tuloksena. Olen johtanut ja rakentanut F-Securea ja WithSecurea lähes 40 vuotta, toiminut lähes vuosikymmenen Nokian hallituksen puheenjohtajana ja vienyt yhtiön kuoleman porteilta uuteen nousuun, osallistunut muiden yritysten hallitustyöhön ja tehnyt yhteistyötä yli 70 yrityksen perustajatiimin kanssa pääomasijoitusyhtiöni kautta. Nämä opit on hankittu kantapään kautta, ja ne kumpuavat syvältä käytännön tekijän näkökulmasta. Se on ainoa peruste, jolla katson voivani jakaa ne tässä kirjassa.

Kirjoitin tämän kirjan kahdesta syystä. Ensinnäkin halusin koota oppimani järjestelmälliseen muotoon, jotta nämä opit voisivat tavoittaa laajemman yleisön.

Toinen syy on henkilökohtaisempi: haluan oppia lisää. Kirjan kirjoittaminen on tehokkain tuntemani tapa pakottaa itsensä oppimaan.

Olen vuosikymmenten ajan rakentanut, korjannut, neuvonut ja sijoittanut. Samalla olen toistuvasti palannut saman kysymyksen äärelle: **miksi niin monet älykkäät ihmiset ja kyvykkäät organisaatiot epäonnistuvat tavoilla, joiden ei pitäisi olla edes mahdollisia?**

Kerta toisensa jälkeen havaitsin epäonnistumisen juontuvan jostain näistä kolmesta kohdasta – tai useammasta niistä: havainnointi, ajattelu, toiminta. Olennaista ei havaittu. Rakennettiin väärä ajatusmalli. Toimittiin tehottomasti.

Tämä kirja käsittelee näiden kolmen kyvykkyyden kehittämistä: tarkempaa havainnointia, harkitumpaa ajattelua ja tehokkaampaa toimintaa. Tavoitteena ei ole pelkästään välttää epäonnistumisia. Tarkoituksena on auttaa ihmisiä ja organisaatioita näkemään selkeämmin, ajattelemaan kurinalaisemmin ja toimimaan riittävän nopeasti ja määrätietoisesti kestävä kilpailuedun rakentamiseksi.

Nyt on myös uusi syy palata näiden ikäaikaisten ongelmien äärelle. Käytössämme on nimittäin aidosti mullistava työkalu: tekoäly.

Olen uskonut tekoälyyn vankasti jo yli vuosikymmenen ajan. Kerroin tästä osittain kirjassani *Paranoidi optimisti*. Vuonna 2017 huomasin, että ala kehittyi nopeammin kuin sen yhtiön toiminta, jonka hallituksen puheenjohtajana toimin. Totesin, etten voinut enää ulkoistaa asian ymmärtämistä muille. Aloin jälleen ohjelmoida lähes 20 vuoden tauon jälkeen ja suoritin kolmessa kuukaudessa kuusi yliopistokurssia. Tavoitteenani oli ymmärtää koneoppimista niin hyvin, että voisin selittää sen muille päättäjille liikaa yksinkertaistamatta.

Tuo kokemus muovasi suhtautumistani tekoälyyn: se ei ole minulle arvioitava myyntipuhe vaan asia, joka minun oli opittava ymmärtämään sisältä käsin. Olin sen itselleni velkaa. Kun opin, miten teknologia käytännössä toimii, aloin esittää erilaisia kysymyksiä enkä enää yhtä helposti hyväksynyt yksinkertaistavia väitteitä siitä, mihin teknologia pystyy tai ei pysty. Tuolloin laatimani esitys on yhä katsottavissa YouTubessa.

Tämä kirja on jatkoa tuolle työlle. Halusin ymmärtää, miten tekoäly muuttaa johtamista ja strategiaa. Mielestäni paras tapa perehtyä tärkeään aiheeseen on tutkia ja kokeilla sitä itse ja siten selittää sitä muille. Ennen kuin saatoin kysyä, miltä hyvä johtaminen näyttää tekoälyaikakaudella, minun oli kuitenkin ymmärrettävä, mikä oli toiminut edellisellä aikakaudella. Minun oli selvitettävä, miksi nuo käytännöt toimivat joillakin johtajilla mutta eivät toisilla.

Olen hyödyntänyt tekoälyä laajasti tämän kirjan kirjoittamisessa. Se auttoi minua etsimään tutkimuskirjallisuutta, luonnostelemaan tekstikappaleita, jotka sitten kirjoitin uudelleen, luomaan kuvia, tarkistamaan viittauksia lukujen välillä ja rakentamaan mittaristoja tutkimustulosten tarkasteluun. Hoidin sen avulla myös lukuisia muita tehtäviä, jotka olisivat muutoin vieneet paljon kauemmin.

Työnjaolla on kuitenkin merkitystä. Tekoäly ei valinnut tapauksia. Tekoäly ei muodostanut arvioita, tehnyt johtopäätöksiä eikä päättänyt, mitkä opit otettiin mukaan ja mitkä hylättiin. Minä valitsin ne 200 yritystä, joiden onnistumisia ja epäonnistumisia analysoitiin. Johtopäätökset ovat omiani, ja olen päätenyt niihin samoilla menetelmillä, joita olen käyttänyt jo 40 vuotta: olen lukenut laajasti, keskustellut itseäni viisaampien kanssa, muuttanut mieltäni todisteiden niin vaatiessa enkä ole tyytynyt helppoihin vastauksiin.

Tekoäly moninkertaisti tutkimustyön tehokkuuden, mutta kaikki päätökset jäivät ihmiselle. Juuri tällaista käytäntöä tässä kirjassa myös puolustetaan.

Kaikki tekoälyn tuottama sisältö on käyty läpi, tarkistettu ja muokattu ihmisvoimin. Tekoäly oli prosessissa työkalu, ei auktoriteetti.

Haluan kiittää Catherine Fredmania, joka jälleen kerran auttoi minua tämän kirjan toimittamisessa. Hän on todellinen sanavelho. Monet muut auttoivat lukemalla käsikirjoitusta, ehdottamalla parannuksia, tarkistamalla faktoja, haastamalla argumentteja tai yksinkertaisesti kannustamalla jatkamaan.

Olen pyrkinyt testaamaan jokaisen tämän kirjan väitteen tarkastelemalla kahtasataa yritystä – sataa onnistunutta ja sataa epäonnistunutta. Kaikkia arvioitiin saman analyttisen viitekehyksen avulla. Käytän tästä aineistosta nimeä OTA 200.

Tutkimuksen toteutus, tapausten valintaperusteet, arviointikriteerit sekä tutkimuksen rajoitukset on selitetty kirjan verkkosivustolla. Siellä ovat tutkimuksen koko aineisto, yksityiskohtai-

nen metodologia, johtopäätökset sekä runsaasti sellaista materiaalia, joka ei mahtuisi kirjan kansien väliin. Jos haluat tarkastella jonkin tekstissä mainitun asian taustalla olevia lukuja, ne löytyvät sieltä. Sivusto on osoitteessa: www.ota-book.com.

Lopuksi vielä sananen siitä, miksi juuri nyt.

Maailma muuttuu vauhdilla, joka tuntuu monien mielestä aidosti epämukavalta, ja tekoäly kiihdyttää tahtia entisestään. Perustavanlaatuinen teknologinen murros on aina sekä pelottava että innostava. On täysin luonnollista pohtia, mikä selviytyy tässä uudessa maailmassa, menestymisestä puhumattakaan. Epävarmuus ei kuitenkaan saa olla tekosyy jäädä paikalleen.

Panokset ulottuvat yritysmaailmaa laajemmalle. Olen myös alkanut uskoa, että hyvät johtamiskäytännöt voivat osoittautua ratkaisevan tärkeiksi kyvyillemme selviytyä joistakin vaikeimmista haasteista, joita ihmiskuntana kohtaamme.

Uskon, että OTA-menetelmä, tekoälyn vahvistamana, auttaa ihmisiä ja organisaatioita näkemään, mitä on tapahtumassa, ymmärtämään sen merkityksen ja toimimaan päättäväisesti myös silloin, kun tieto on puutteellista. Toistuvasti harjoitettuna siitä voi syntyä jotakin vielä merkittävämpää: kumuloituva oppimissilmukka, jossa parempi havainnointi kehittää ajattelua, parempi ajattelu kehittää toimintaa ja toiminta tuottaa uutta tietoa, josta voidaan jälleen oppia.

Tämä oppimissilmukka on paras suojamme muutoksen aiheuttamia yllätyksiä vastaan – ja paras mahdollisuutemme kääntää muutos eduksemme. Siksi kirjoitin tämän kirjan.

JOHDANTO

Eppur si muove. Se liikkuu sittenkin.

Galileo Galilein kerrotaan mutisseen näin inkvisition edessä sen jälkeen, kun hänet oli pakotettu perumaan väitteensä siitä, että Maa kiertää Aurinkoa. Mikään aikalaislähde ei vahvista hänen sanoneen näin, ja lause esiintyi painettuna ensimmäisen kerran vasta yli sata vuotta hänen kuolemansa jälkeen.

Lausui Galileo Galilei nämä sanat tai ei, niissä piilee totuus: Vallanpitäjät voivat vaientaa ihmisen, jolla on ajatus. He eivät kuitenkaan voi vaientaa ajatusta – eivätkä todellisuutta.

Vuonna 1976 Eastman Kodakin nuorempi insinööri Steven Sasson sai tehtäväkseen esitellä yhtiön ylimmälle johdolle vempaintaan, jonka parissa hän oli näperrellyt vuoden ajan. Varaosista ja pikkurahalla ostetuista komponenteista kyhätty laite oli kömpelö, painoi melkein neljä kiloa ja kulutti 23 sekuntia melko vaatimattoman kuvan tuottamiseen. Sasson kertoi myöhemmin, että se oli kuin ”leivänpaahdin, jossa oli linssi”. Keksintö kuitenkin mullistaisi valokuvausalan.

Sasson oli keksinyt kädessä pidettävän digitaalikameran.

Kun Sasson oli kaksi vuotta aiemmin tullut töihin Kodakille, satavuotias yhtiö oli kiistatta filmivalokuvauksen maailmanlaajuinen johtaja. Kolme vuotta myöhemmin sen hallussa oli 90 prosenttia Yhdysvaltojen filmimyynnistä ja 85 prosenttia kameramyynnistä.

Ihmiset ostivat Kodakin filmiä Kodak-merkkisiin kameroihinsa. Filmi kehitettiin Kodakin kehityskemikaaleilla, ja loppu-

tulokset tulostettiin Kodakin valokuvapaperille. Yhtiön mainoslause julistikin: ”Sinä painat suljinta, me hoidamme loput.”

Sasson ei aluksi tajunnut näppärän laitteensa vaikutuksia. Hän muisteli: ”Ajattelin, että sillä voi ottaa kuvia ja katsella niitä ilman filmiä tai paperia. [Ja] se vaatii [vain] muutaman joulen verran energiaa. Sehän on aika siistiä.”

Kodakin johto sen sijaan ei pitänyt sitä lainkaan *siistinä*. Johto tiesi hyvin, että yhtiön menestyksen taustalla oli hopeahaliin perustuva lypsylehmä, joka tuotti 80 prosentin katteet filmituotteista. Koska johto pelkäsi digivalokuvauksen syövän tuottoisaa filmimyyntiä, vastaus oli kuulemma: ”Kiva juttu, mutta älä kerro kellekään.”

Sasson muisteli, miten häntä pyydettiin kerran laskemaan esittelykappaleensa elektronisten komponenttien hinta. Eräässä Kodakin sisäisessä esittelyssä markkinointiosaston kollega teki laskelman: Sassonin konseptia vastaavaan laitteeseen tarvittava elektroniikka olisi maksanut noin 1 100 dollaria, kun taas täysin varusteltu Instamatic maksoi 35 dollaria ja sillä sai otettua parempia kuvia.

Sassonille myönnettiin ensimmäinen patentti digitaalikameralle vuonna 1978, mutta koska tämän uuden teknologian mahdollisuuksien tutkiminen ei vaikuttanut kiireelliseltä, yhtiö hyllytti jatkokehityksen.

Kodakin reaktio oli kapea-alaisesti katsottuna täysin järkevä. Digikuvaamisen taloudelliset realiteetit olivat vuonna 1976 juuri niin synkät kuin edellä mainittu johtaja antoi ymmärtää. Päätös on ennemmin opettavainen kuin pelkästään typerä siksi, että logiikka oli pätevä. Viitekehys oli kuitenkin vanhentumassa.

Vuosikymmentä myöhemmin tilanne oli toinen.

Data sen osoitti: kaikki todisteet viittasivat siihen, että digitaalikameroista oli tulossa huomattavasti filmikameroita parempia. Se oli enää ajan kysymys – ja teknologia-alaa mullistavan Mooren lain ansiosta käännekohdan saattoi arvioida var-

sin tarkasti. Silti Kodak epäröi siirtää resursseja pois tuottoisista filmituotteistaan.

Fujifilm oli sillä välin aggressiivisesti monipuolistanut tuotevalikoimaansa ja hinnoitellut tuotteensa alemmas, mikä mursi Kodakin lähestulkoon monopoliaseman. Samaan aikaan Kodakin omat strategiset harha-askeleet kuihduttivat kassavaroja, joita yhtiö olisi tarvinnut rahoittaakseen digitaalisen suunnanmuutoksen. Vuonna 1989 Fujifilm esitteli ensimmäisen täysin digitaalisen kameran. Pian sen jälkeen tulivat Casio, jonka kameran taakse sijoitettu LCD-näyttö loi standardin kuluttajien digitaalikameroille, sekä Apple, jonka QuickTake 100 oli ensimmäisiä edullisia digitaalikameroita.

Silloinkin kun Kodak yritti kuroa välimatkaa kiinni, sen huomio oli perinteisessä filmiliiketoiminnassa. Kun yhtiö osti kuvienjakopalvelu Ofoton vuonna 2001, se yritti saada asiakkaat käyttämään sitä fyysisten valokuvien tulostamiseen. Lopulta Kodak teki siirtymän ja nousi 2000-luvun puolivälissä yhdeksi eniten myyvistä digitaalikameroiden valmistajista, mutta liian myöhään: markkinat olivat jo siirtymässä älypuheliin, jotka merkittävästi vähensivät tarvetta erillisille kuluttajakameroille.

Kodak hakeutui konkurssiin vuonna 2012. Sasson oli jo aikoja sitten lähtenyt yhtiöstä. Hän muisteli, kuinka eräällä niistä lukuisista kerroista, jolloin hän esitteli keksintöään johdolle, joku kysyi, mitä tapahtuisi kaikille niille valokuvausliikkeille, jotka myivät Kodakin kameroita, filmejä ja tulosteita. Sasson ehdotti, että niiden pitäisi ryhtyä myymään paristoja digikameroihin. ”Se ei oikein mennyt läpi”, hän totesi.

Tuo keskustelu oli lähes täydellisen kalibroitu. Rakennettuaan jotakin, mikä lopulta tuhoaisi työnantajansa, nuori insinööri esitti kohtuullisen sopeutumisehdotuksen ihmisille, jotka torjuivat sen sopimattomana. Tulevaisuus oli jo astunut taloon. Se ei vain ollut vielä tervetullut.

"KAAVA ALKOI HAHMOTTUA"

Kun Kodak meni konkurssiin, minä taistelin pelastaakseni Nokian samalta kohtalolta.

Neljä vuotta aiemmin Nokia oli ollut maailman huipulla. Nokian nimi oli synonyymi viileän tyylikkääle mobiilitekniologialle. Sen hallussa oli 44 % älypuhelinien maailmanlaajuisista markkinoista ja 40 % mobiililaitteiden globaalia markkinaosuudesta. Apple oli esitellyt iPhoneen vuotta aiemmin, kesäkuussa 2007, mutta sen markkinaosuus oli pelkkä häivähdys. Eräs analytikko hehkutti: ”Nokia oli matkapuhelimille sama kuin Kleenex nenäliinoille.”

Hän ei ollut väärässä. Tämän äärelle kannattaakin pysähtyä hetkeksi: Nokia oli aidosti poikkeuksellinen, ja vertauksen taustalla oleva itsevarmuus oli ansaittua. Juuri tuon valta-aseman täydellisyys sai seuraavat tapahtumat tuntumaan mahdottomilta aina siihen asti, kunnes ne eivät enää olleetkaan sitä.

Ajatus, että Nokia syrjäytettäisiin huipulta, tuntui mahdottomalta. Mutta kun minusta tuli Nokian hallituksen puheenjohtaja neljä vuotta myöhemmin, toukokuussa 2012, viesti oli väistämätön: Apple oli harpannut edellemme. Android seurasi perässä. Nokiaa uhkasi tuho. (Kerroin tarinan konkurssin partaalla keikkuneesta Nokiasta ja sitä seuranneesta muodonmuutoksesta vuonna 2019 julkaistussa kirjassani *Paranoidi optimisti*.)

Sittemmin minua alkoi kiehtoa kysymys siitä, miten älykkäät ihmiset – Kodak ja Nokia nimittäin pursusivat viisaita mieliä – saattoivat ohittaa merkit siitä, että heidän maailmansa oli muuttumassa, ja kieltäytyä ryhtymästä toimiin, jotka olisivat pelastaneet heidät.

Mitä enemmän pohdin tätä kysymystä, sitä enemmän näin samankaltaisia epäonnistumisia – en vain liike-elämässä, vaan kaikkialla: urheilussa, politiikassa, teknologiassa, turvallisuudessa, tieteessä, lääketieteessä, taiteessa ja yksityiselämässä.

Eri aloja, eri toimijoita, eri panoksia. Hämmästyttävän samankaltaisia epäonnistumisen muotoja.

Tietty kaava alkoi hahmottua.

Kun asiat menivät pieleen, se johtui harvoin siitä, että ihmiset eivät tehneet mitään. Se johtui siitä, että he tekivät väärän asian väärään aikaan vääristä syistä – usein uskoen vilpittömästi toimivansa järkevästi.

Toisinaan epäonnistuttiin havainnoinnissa: signaaleja ei huomattu, ne sivuutettiin tai niitä seliteltiin.

Toisinaan epäonnistuttiin ajattelussa: kukaan ei todella pysähtynyt tekemään päätelmiä datan pohjalta.

Toisinaan epäonnistuttiin toiminnassa: epärointi, konsensus-hakuisuus tai vastuun hajaantuminen lamautti kyvyn toimia päättäväisesti, kunnes oli liian myöhäistä.

KYVYKKYYDEN PUUTE

Olen koko aikuisikäni rakentanut, korjannut, neuvonut ja rahoittanut yrityksiä, jotka toimivat äärimmäisen epävarmuuden vallitessa. Olen perustanut yrityksiä tyhjistä, kokenut useita teknologiasyklejä, johtanut hallituksia eksistentiaalisten kriisien aikana ja sijoittanut startup-yrityksiin vuosikymmenten ajan – osa kaatui nopeasti, osa hitaasti, ja osasta kasvoi kokonaisia kategorioita määritteleviä menestystarinoita. Olen nähnyt perustajat parhaimmillaan ja pahimmillaan, markkinat järjestöimmillään ja organisaatiot sellaisen paineen alla, jolloin todellisuutta ei enää voinut sivuuttaa.

En ole teoreetikko. Olen käytännön tekijä, joka on ollut väärässä riittävän monta kertaa ja riittävän monessa asiassa, jotta olen voinut oppia jotakin.

Tämä kirja syntyi, koska liian moni älykäs ihminen, kyvykäs organisaatio ja hyvää tarkoittava yhteiskunta epäonnistuu yhä tavoilla, joiden ei pitäisi olla mahdollisia.

Niillä on dataa.

Niillä on asiantuntijoita.

Niillä on suunnitelmia.

Ne eivät ole tyhmiä.

Silti ne kerta toisensa jälkeen tulkitsevat todellisuutta väärin, vetävät vääriä johtopäätöksiä tai epäröivät, kun tarvittaisiin toimintaa. Toisinaan ne epäonnistuvat äänekkäästi ja näytävästi. Yleensä ne epäonnistuvat hiljaa – ajautumisen, viivyttelyn tai sellaisten päätösten kautta, jotka ovat yksittäisinä järkeviä mutta yhdessä katastrofaalisia.

Epäonnistumisen hintaa ei mitata abstraktioina vaan menetettyinä vuosina, menetettyinä yrityksinä ja menetettynä luotamuksena.

Tajusin, että johtopäätös oli aivan silmieni edessä: se ei ole ensisijaisesti tiedon, vaivannäön eikä edes lahjakkuuden puutetta.

Se on ymmärryksen ja kyvykkyyden puutetta.

Tarkemmin sanottuna se on kyvyttömyyttä havaita tarkasti, ajatella harkiten ja toimia päättäväisesti – sekä vahvistaa näitä kolmea kykyä ja pitää ne tasapainossa ajan myötä.

KOLME LIHASTA, YKSI VASTUU

Havainnoi. Ajattele. Toimi.

Nämä eivät ole synnynnäisiä luonteenpiirteitä eivätkä lahjoja, joita on vain harvoilla onnekailla. Lihasten tavoin ne kehittyvät treenaamalla ja heikentyvät laiminlyönnin, väärinkäytön tai liiallisen korvikkeisiin tukeutumisen seurauksena.

Ongelmana on, että hyvin harvat ihmiset ja organisaatiot treenaavat niitä tietoisesti. Eivät he tiedostamattaan kehitä yhtä lihasta muita vahvemmaksi. Suurin osa organisaatioista vain ei ole määrittänyt havainnointia, ajattelua ja toimimista kyvykkyyksiksi, joita voidaan harjoittaa, mitata ja parantaa.

Ajatellessaan vaikkapa havainnointia. Yritykset keräävät dataa ja pohtivat, mitä dataa pitäisi kerätä, mutta harvoin ne kysyvät, miten voisivat tulla erinomaisiksi havainnoijiksi. Ne erehtyvät pitämään dataa varsinaisena oivalluksena. Keskeisten suorituskykymittareiden (KPI) ja tietyn strategian tueksi kerätyn tiedon ulkopuolella havainnointi on edelleen pitkälti sattumanvaraista sen sijaan, että sitä harjoitettaisiin omana kurinalaisena toimintanaan.

Lisäksi harjoitettavien lihasten välinen koordinaatio on vähäistä. Analyttikot havainnoivat loputtomasti mutta eivät toimi. Johtajat toimivat päättäväisesti heikon havainnoinnin pohjalta. Asiantuntijat ajattelevat loistavasti ahtaissa raameissa mutta jättävät huomiotta laajemman muutoksen. Jos huippuhiittäjä treenaa etureisiään mutta laiminlyö takareidet, pakarit ja pohkeet, hän kasvattaa voimaansa, mutta samalla kasvaa myös vammojen todennäköisyys. Yhden lihaksen vahvuus ei kompensoi toisten laiminlyömistä.

Ongelmana ei ole erikoistuminen vaan epätasapaino. Menestys tai suoremmin sanottuna epäonnistumisen välttäminen edellyttää, että kaikki kolme kykyä toimivat yhdessä.

Tämä kirja tarjoaa käytännöllisen tavan rakentaa tuota tasapainoa.

”Havainnoi, ajattele, toimi” ei ole iskulause vaan käytäntö. Kirjan avulla opit:

- hiomaan havainnointiasi, jotta voit havaita merkittäviä kehityssuuntia kohinasta, harhoista ja datatulvasta huolimatta. Tunnistat myös epämukavat, monitulkintaiset tai uhkaavat signaalit.
- vahvistamaan päättelykykyäsi alkeistason logiikkaa pidemmälle, myös paineen alla. Muodostat johdonmukaisia tulkin-toja, malleja ja hypoteeseja siitä, mitä havaintosi tarkoittavat.
- toimimaan päättäväisesti vaatimatta varmuutta tai muut-tumatta uhkarohkeaksi. Sitoutat resursseja, aikaa, mai-netta ja energiaa valitulle toimintalinjalle.

Lihasten on toimittava yhdessä, jotta havainnointi johtaisi oivallukseen, oivallus muuttuisi ymmärrykseksi, ymmärrys ohjaisi strategista toimintaa ja toiminta tuottaisi uutta näyttöä seuraavaa kierrosta varten.

TEKOÄLY MUKANA SILMUKASSA

Eräs kehityskulku on muuttanut tapaa, jolla näitä kolmea lihasta voi treenata: tekoäly. Se tekee havainnoinnista laajempaa, ajattelusta nopeampaa ja toiminnasta tarkempaa. Tekoäly myös mahdollistaa sellaisten työkalujen, prosessien ja käytäntöjen luomisen, jotka ovat tähän asti olleet liian kalliita tai monimutkaisia.

Jokaista lihasta varten on olemassa kirjo erilaisia rooleja tekoälylle:

- Havainnointivaiheessa tekoäly voi toimia tarvittaessa käytettävänä apuvälineenä, joka laajentaa analysoitavissa olevan tiedon määrää, tai jatkuvasti toimivana järjestelmänä, joka rakentaa ja päivittää reaaliaikaista mallia maailmasta monitasoisen datan pohjalta.
- Ajatteluvaiheessa tekoäly voi toimia valmentajana, joka haastaa oletuksia, tuo esiin sokeita pisteitä ja pakottaa ajattelemaan selkeämmin, tai analyttisenä järjestelmänä, joka ymmärtää historiallista ja ajantasaista dataa, simuloi useita relevantteja tulevaisuuksia ja arvioi niiden riskejä ja hyötyjä.
- Toimintavaiheessa tekoäly voi toimia konsulttina, joka tarjoaa jäsenneltyjä näkökulmia ottamatta vastuuta päätöksestä, tai järjestelmänä, joka suosittelee – tai selkeästi määritellyissä ja ansaituissa rajoissa toteuttaa – tarvittavat toimet.

Hyvin käytettynä tekoäly moninkertaistaa OTA-silmukan (*Observe, Think, Act* eli havainnoi, ajattele, toimi) tehon. Huo-

nosti käytettynä siitä tulee kainalosauva, joka surkastuttaa arvostelukyvyn, jota sen oli tarkoitus tukea. Lopputulos riippuu täysin siitä, onko sinulla toimiva silmukka käytössäsi, ennen kuin kytket tekoälyn siihen.

Tämä kirja on tarkoituksella käytännönläheinen. Ensimmäisessä osassa esitellään OTA-menetelmä. Toisessa osassa treenataan. Kolmannessa osassa näkökulma siirtyy yksittäisestä harjoittajasta organisaatiotasolle. Neljäs osa opastaa organisaatioita rakentamaan OTA-menetelmän, jonka ytimen muodostaa tekoäly: ei olemassa oleviin prosesseihin pultattuna työkaluna vaan osana tekoälyaikakauden yrityksen toimintaa.

PARANOIDIN OPTIMISTIN PERIAATE

Yrittäjänä, useiden yritysten hallitusten jäsenenä, sijoittajana sekä yritysten ja hallitusten neuvonantajana minut on heitetty syvään päähän useammin kuin olisin toivonut. Monissa näistä rooleista tehtäväni oli pohjimmiltaan auttaa meitä selviytymään.

Sen seurauksena minulle on kehittynyt erittäin tarkka tutka, jonka avulla havaitsen, kun asiat ovat menossa pieleen. Sitä on helppo nimittää vainoharhaisuudeksi. Sen käytännön arvona on kuitenkin varautuminen.

Mitä vainoharhaisempi olen, sitä optimistisemmaksi minulla on varaa heittäytyä.

Kutsun tätä paranoidiksi optimismiksi. Se ei ole paradoksi, vaan kyse on tasapainosta.

Paranoidi optimisti kohtelee kaikkea hypoteesina. Varmuus väistyy todennäköisyyksien tieltä ja yksi oletettu tulevaisuus vaihtoehtoisten tulevaisuuksien tieltä. Todellisuus ei välitä aikomuksista. Oletukset pettävät. Riskit kasautuvat. Heikot signaalit edeltävät voimakkaita seurauksia. Paranoidi optimisti varautuu ongelmiin, koska niitä tulee aina, vaikka ihmiset muuta väittäsivätkin.

Tässä kohtaa optimismi astuu kuvaan.

Toimenpiteillä voidaan parantaa lopputulosta. Kun riski on tunnistettu ja sitä on tarkasteltu, se voidaan usein joko välttää, sitä voidaan pienentää tai siihen voidaan varautua. Silloinkin, kun riskiä ei voida estää toteutumasta, epäonnistumistavan ymmärtäminen parantaa kykyä reagoida siihen. Kun näkee, miten jokin voi mennä pieleen, näkee myös, miten se voisi toimia paremmin.

Paranoidi optimismi on siis menetelmä. Paranoidi optimisti etsii kaikkea, mikä voi mennä pieleen, koska todellisuus ei palkitse toiveajattelua. Sitten hän toimii oppimansa perusteella, sillä hän uskoo, että ongelman havainneella on sekä velvollisuus että mahdollisuus tehdä asialle jotakin.

Valppaus ei ole itseluottamuksen vastakohta. Se on sen ennakkoehto.

Tämä menetelmä on erityisen hyödyllinen muutoskausina ja kriisien keskellä. Kun osaa kuvitella sen, minkä ei pitäisi olla mahdollista, välttyy yllätyksiltä ja voi valmistella toimenpiteitä ennen kuin niitä edes tarvitaan.

Liiallinen optimismi sokaisee havainnoinnin, kun taas liiallinen vainoharhaisuus lamaannuttaa toiminnan. Tasapaino on hauras, ja sitä on ylläpidettävä tietoisesti.

Paranoidin optimismin kunnollinen harjoittaminen terävöittää ennakointikykyä, laajentaa vaihtoehtoja ja vahvistaa kykyä löytää ratkaisu nopeasti muuttuvassa tilanteessa.

Jos paranoidi optimismi on filosofia, OTA on sen harjoittamista – ajattele, havainnoi, toimi.

Tekoäly voi tukea tätä menetelmää huomaamalla ansoja, kyseenalaistamalla vakaumuksia, tarjoamalla vaihtoehtoisia näkökulmia ja tunnistamalla toisen ja kolmannen asteen seurauksia. Se mahdollistaa entistä kestävämpien skenaarioiden rakentamisen. Se ei kuitenkaan voi antaa tarvittavaa asennoitumista.

TEKOÄLYN MAAILMA VAATII UUDENLAISTA JOHTAJUUTTA.

Tekoäly tiivistää yritysten päätöksentekosyklejä, ja epävarmuudesta on tullut pysyvä olotila. Muuttuvassa maailmassa on strategisen johtamisen kannalta entistä tärkeämpää havainnoida tarkasti, ajatella perusteellisesti ja toimia päättäväisesti.

Risto Siilasmaa argumentoi, että havainnointi, ajattelu ja toiminta eivät ole persoonallisuuspiirteitä vaan harjoitettavia kyvykkyyksiä, ja esittelee kurinalaisen menetelmän niiden vahvistamiseen niin yksilö- kuin organisaatiotasolla sekä kiihdyttämiseen tekoälyn avulla.

Rikkinäisen johtamissilmukan hinta voi olla kohtalokas. Tuloksena on ennustettava kaava: yritykset näkevät todellisuuden liian myöhään, tulkitsevat näkemänsä väärin eivätkä onnistu muuttamaan oivalluksia toiminnaksi.

Kirja pohjautuu kvantitatiiviseen tutkimukseen, jonka tulokset ovat sekä yllättäviä että käytännönläheisiä. Se, mikä estää epäonnistumisen, on perustavanlaatuisesti eri asia kuin se, mikä luo menestystä. Olennaista on kyky muovata lopputuloksia sen sijaan, että niihin vain reagoitaisiin.

RISTO SIILASMAA on WithSecuren ja F-Securen perustaja.

Hän toimi myös Nokian hallituksen puheenjohtajana yhtiön lähes kohtalokkaan kriisin ja sitä seuranneen uudistumisen aikana. Hänen strategisen johtajuuden asiantuntemustaan ovat lisäksi vahvistaneet venture capital -sijoitustoiminnasta kertyneet laajat kokemukset, tuhannet yritystapaamiset, yli 70 sijoitusta ja valtava määrä hallitustyötä ja yritysten strategia-työtä. Siilasmaan aiempi kirja, *Paranoidi optimisti - Näin johdin Nokiaa murroksessa*, on julkaistu lukuisilla kielillä.



www.tammi.fi

69.11

ISBN 978-952-04-9103-1